

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки та підприємництва

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

для підготовки до семінарських занять з дисципліни:

**«ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ  
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*для спеціальності: 051 Економіка,  
спеціалізації “Економіка підприємства”*

Методичні вказівки для підготовки до семінарських занять з дисципліни «Технології мотиваційного менеджменту в управлінні підприємством» студентами денної та заочної форми навчання для спеціальності: 051 Економіка, спеціалізації «Економіка підприємства» / Укл. к.е.н., доц. М.В. Бугаєва – м. Кропивницький. – 2017. – 49 с.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки та підприємництва М.В. Семикіна.

*Методичні вказівки призначені для самостійної підготовки до семінарських занять з предмету «Технології мотиваційного менеджменту в управлінні підприємством» студентами денної та заочної форми навчання для спеціальності: 051 Економіка, спеціалізації «Економіка підприємства».*

## **ЗМІСТ**

1.	ВСТУП	4
2.	ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
3.	ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	13
4.	ПЕРЕЛІК ТЕМ РЕФЕРАТІВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	33
5.	ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ	36
6.	ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ	41
7.	РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	46

## ВСТУП

Глиbokі зміни, що відбуваються в Україні в економічній і соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя.

За сучасних умов господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У свою чергу, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора.

Проте наявність у працівників належної професійної підготовки, знань, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX ст., але, безсумнівно, проблематика цілеспрямованого впливу на поведінку людей цікавила людство ще задовго до появи цього поняття. Однак лише з кінця XIX — початку XX ст. розпочинається масштабне наукове опрацювання цього питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, що виходять за межі традиційного економічного примусу.

На рубежі двох тисячоліть тема мотивації працівників стає як ніколи актуальною, що зумовлено дією низки чинників: підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку; зростанням конкуренції в різноманітних її формах і потребою мати беззаперечні конкурентні переваги; глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб, інтересів, мотиваційних настанов працівників та необхідністю запровадження нових підходів до управління трудовою поведінкою.

За сучасних умов спостерігається тенденція до підвищення попиту з боку роботодавців на фахівців, які вміють розробляти конкурентні системи винагородження персоналу, володіють технологіями грейдового оцінювання посад і робіт та формування кваліфікаційних груп з оплати праці, сучасними підходами до посилення нематеріальної мотивації, зокрема й за рахунок розвитку корпоративної культури та потенціалу бренду роботодавця, уміють проводити мотиваційний моніторинг і розробляти мотиваційні заходи з метою підвищення трудової активності персоналу, посилення його лояльності та віддачі. Тому сучасні фахівці з економіки підприємства, управління персоналом та економіки праці повинні мати необхідні компетенції, які задовольнятимуть зростаючі вимоги роботодавців і позитивно впливатимуть на їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Навчальна дисципліна **«Технології мотиваційного менеджменту в управлінні підприємством»** передбачена навчальним планом для магістрів і є обов'язковою для вивчення студентами спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства».

**Метою навчальної дисципліни** є формування теоретичних і прикладних знань у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів мотивації.

**Завданням дисципліни** є

- набуття студентами стійких сучасних знань з теорії мотиваційного менеджменту, формування в них навиків і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення;
- розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

**Предметом дисципліни** є мотиваційний механізм трудової діяльності, складовими якого є потреби, інтереси, стимули, економічні, організаційні й соціально-психологічні відносини.

**Дисципліна покликана** формувати в студентів компетенції, потрібні для виконання фахових завдань за відповідними первинними посадами.

**Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів.** Теоретичною і методологічною базою вивчення дисципліни є: економіка підприємства, економічна теорія, фінанси, маркетинг, менеджмент, менеджмент персоналу, макроекономіка, мікроекономіка, стратегія підприємства, міжнародна економіка.

**Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни.** Після вивчення дисципліни студент повинен:

**Знати:**

- складові системи мотивації трудової діяльності – суб'єкт, об'єкт, принципи, функції, види, форми і методи посилення;
- структури мотиваційної сфери особистості, в том числі мотиви особистості;
- сутність та зміст понять «стимули, стимулювання»;
- найважливіші мотиваційні характеристики особистості;
- методи мотивації персоналу в управлінні, їх види, особливості мотивації різноманітних категорій працівників, вплив змісту завдання та умов праці на мотивацію персоналу;
- основні функції стимулювання трудової діяльності, зарубіжного та вітчизняного досвіду матеріального та нематеріального стимулювання трудової діяльності;
- завдання та функції трудової діяльності персоналу та її місце в системі мотивації;

**Вміти:**

- аналізувати зміст мотиву за видами діяльності, силою прояву, ступенем усвідомлення;
- володіти вмінням впливати на людей, попереджувати в особистому житті та трудовій діяльності конфліктні та кризові ситуації - наслідок незадовільної мотивації персоналу;
- управляти мотивацією різноманітних категорій працівників та колективів із

урахуванням їх специфічних особливостей;

- оцінювати себе, керівників та спеціалістів, використовуючи різноманітні методи оцінювання персоналу. способи мислення: - формування суджень – форми мислинневого відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері мотивації персоналу;

- пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері менеджменту персоналу, доведення її або заперечення;

- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень в області мотивації персоналу нового; - генерування понять – пізнання сутності предметів і явищ у межах мотивації персоналу в їх істотних зв'язках та відносинах, узагальнення їх істотних ознак. професійні, світоглядні і громадянські якості: - здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем і перспектив менеджменту та планувати, організовувати, реалізовувати, презентувати відповідні наукові дослідження; - ґрунтовні знання історичних засад розвитку теорії і практики менеджменту, ідейних вчень класиків менеджменту, фундаментальних постулатів та парадигм менеджменту, новітніх прогресивних тенденцій розвитку менеджменту, і, мотивації персоналу, зокрема; - ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах менеджменту; - здатність організовувати та проводити управлінські дослідження, використовуючи сучасну методологію та інформаційні технології; - здатність застосовувати одержані знання з різних предметних сфер менеджменту для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій; - здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами у сфері менеджменту, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу; - ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямків мотивації персоналу та здатність формувати ефективну сучасну систему мотивації персоналу

підприємства. морально-етичні цінності: - сформувати уявлення про моральні цінності людини; - здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини; - формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;

- розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;
- виховувати самостійність, волю, моральність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 годин / 5 кредитів ЄКТС.



## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.**

Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання». Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг.

**Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.** Цілі та функції мотиваційного менеджменту. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.

**Тема 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ.** Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні.

**Тема 4. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.** Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці. Структура компенсаційного пакета. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів. Диференціація трудових доходів. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

**Тема 5. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ.** Тарифне нормування та його призначення. Характеристика основних елементів і підходів

до побудови тарифних умов оплати праці. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.

## **Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ.**

Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності. Колективне преміювання працівників. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників. Бонусні програми: особливості застосування. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль.

**Тема 7. УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ.** Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат. Характеристика та порядок нарахування надбавок. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

**Тема 8. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.** Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, мотиваційна роль. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

**Тема 9. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ.** Соціальний пакет: сутність, значення. Підходи до формування

соціального пакета на підприємстві. Програми соціального страхування персоналу. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

## **Тема 10. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ.**

Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

## **Розділ 11. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ТА ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ.**

Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика. Мотивація проектних груп. Мотивація працівників до інноваційної діяльності. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

**Тема 12. ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.** Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі.

**Тема 13. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.** Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів.

**Тема 14. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ.** Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

## ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

№ з/п	Назва теми	Додаткова література для вивчення тем	Кількість годин
1	<p><b>Тема 1. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Підготувати есе на тему «Можливість повного задоволення потреб».</p> <p>2. Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».</p> <p>3. Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу організації.</p> <p>4. Спроекувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.</p>	<p>1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.</p> <p>2. Жданкин Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. — 2008. — № 3. — С. 32—39.</p> <p>3. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.</p> <p>4. Магура М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.</p> <p>5. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала : учеб. пособие. Практич. задания. (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.</p> <p>6. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.</p> <p>7. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.</p> <p>8. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ-ЭКМОС, 2000.</p>	2
2	<p><b>Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.</b></p>	<p>1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.</p> <p>2. Закон України «Про</p>	2

<p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Спроекувати структуру відділу мотивації персоналу для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства.</p> <p>2. Розробити типові положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу.</p> <p>3. Сформулювати перелік нормативних і методичних документів з мотиваційного менеджменту, що розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.</p>	<p>колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ.</p> <p>3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.</p> <p>4. Методика розрахунку чисельності окремих категорій працівників на основі норм з праці, затверджена наказом Міністерства праці України від 4 вересня 2000 р. № 222.</p> <p>5. Міжгалузеві норми часу на роботи, що виконуються економістами з праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 вересня 2006 р. № 342.</p> <p>6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.</p> <p>7. Магура М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.</p> <p>8. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала : учеб. пособие. Практик. задания. (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.</p> <p>9. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.</p> <p>10. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.</p> <p>11. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013.</p>	
---	--	--

3	<p><b>Тема 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Питання мотивації в працях стародавніх мислителів і філософів середньовіччя»;</li> <li>- «Сучасні дослідження мотивації трудової діяльності».</li> </ul> <p>2. Дати порівняльний аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації.</p> <p>3. Зобразити схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.</p> <p>4. Визначити, які з перелічених чинників є гігієнічними, а які - мотиваційними згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга: заробітна плата; змістовність роботи; професійне зростання; рівень відповідальності; корпоративна політика; умови праці; кар'єрне зростання; досягнення в роботі; міжособистісні відносини з керівниками, колегами, підлеглими; ступінь безпосереднього контролю; творчий характер роботи; досягнення поставлених цілей; визнання результатів роботи; статус; гарантія робочого місця.</p> <p>5. Використовуючи основні положення теорії Д. Мак-Клелланда, дібрати сфери діяльності, професії (посади) і роботи, де людина зможе реалізувати потреби досягнення (успіху),</p>	<p>1. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.</p> <p>2. Колот А. М. Мотивация персонала : учебник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.</p> <p>3. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. — М., 1998.</p> <p>4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1997.</p> <p>5. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман : пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.</p> <p>6. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: учеб. пособ. ; практ. задан. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.</p> <p>7. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.</p> <p>8. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТА-НДЕМ : ЭКМОС, 2000.</p>	2
---	---	--	---

влади та співучасті (причетності).

Потреби	Сфери діяльності, професії (посади) та роботи
досягнення (успіху)	
влади	
співучасті (причетності)	

6. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компаній:

- торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу;
- участь у тренінгах беруть компетентні працівники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладення коштів у навчання буде неефективним;
- плани роботи відділів складаються з урахуванням пропозицій усіх працівників компанії.

4 **Тема 4. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

**Практичні завдання:**

1. Провести критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «трудові доходи», «заробітна плата» і «соціальний пакет».
2. На підставі вивчення літературних джерел

1. Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5.
2. Алиев И.М. Политика доходов и заработной платы : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
3. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4. Ветлужских Е. Стратегическая карта,



<p>з'ясувати різні підходи до класифікації трудових доходів. Обґрунтувати доцільність (недоцільність) урахування різних класифікаційних ознак під час розроблення політики трудових доходів на підприємстві.</p> <p>3. На підставі вивчення трудового законодавства визначити відмінності між сумісництвом і суміщенням. З'ясувати особливості роботи та оплати праці на умовах сумісництва та в разі суміщення професій (посад).</p> <p>4. Провести аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників конкретної професійної групи в різних ЗМІ у визначеному регіоні, з'ясувати структуру конкурентного компенсаційного пакета.</p> <p>5. Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Оцінка міри виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах»;</li> <li>- «Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників»;</li> <li>- «Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в Україні».</li> </ul>	<p>системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.</p> <p>5. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.</p> <p>6. Занятость, рынок труда и социально-трудоые отношения. Учебно-метод. по-соб. : практикум / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008.</p> <p>7. Колот А.М. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 3—11.</p> <p>8. Колот А.М. Підвищення трудових доходів працюючих як чинник забезпе-чення економічної і соціальної безпеки країни / А.М. Колот // Соціальна політика: проблеми, коментарі, відповіді. — 2008. — № 5(18). — С. 52—58.</p> <p>9. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персо-нала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.</p> <p>10. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.</p> <p>11. Поварич И.П. Разработка и реализация компенсационной политики органи-зации: монография / И.П. Поварич, С.А. Бабин, С.И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.</p> <p>12. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой</p>
--	--

		<p>деятельности персонала : учеб. пособие / Т.О. Соломадинина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.</p> <p>13. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.</p> <p>14. Цимбалюк С. Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 2. — С. 25—32.</p> <p>15. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю : монографія / С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014.</p> <p>16. Hamel M.C. Compensation guid / M.C. Hamel. // A Manual on Compensation Practice and Theory. — 2008. — March.</p> <p>17. Milkovich G.T. Compensation / G.T. Milkovich, J.M. Newman ; 10th edition. — McGraw-Hill/Irwin , 2010.</p> <p>18. Rogers S. Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional / S. Rogers, S. Marcotte. — WorldatWork Press, 2010.</p>	
5	<p><b>Тема 5. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Зобразити схематично етапи проектування основної заробітної плати.</p> <p>2. Зробити порівняльний аналіз підходів до проектування основної заробітної</p>	<p>1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.</p> <p>2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.</p> <p>3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.</p> <p>4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня</p>	2

<p>плати.</p> <p>3. Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Тенденції у проектуванні основної заробітної плати на вітчизняних підприємствах»;</li> <li>- «Досвід проектування основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях».</li> </ul> <p>4. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема <i>Кодексу законів про працю України, Законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди»</i> тощо, визначити законодавчі норми, що регламентують питання формування основної заробітної плати на підприємстві.</p>	<p>2002 р. № 1298.</p> <p>5. Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 25 грудня 2003 р. № 348.</p> <p>6. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.</p> <p>7. Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.</p> <p>8. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба / Н. А. Волгин. — М. : Экзамен, 2004.</p> <p>9. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.</p> <p>10. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колота. — К.:КНЕУ, 2009.</p> <p>11. Одегов Ю.Г. Экономика персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — М. : Альфа-Пресс, 2009.</p> <p>12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.</p> <p>13. Экономика персонала /</p>	
--	--	--

		<p>[Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2009.</p> <p>14. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.</p>	
6	<p><b>Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Зробити порівняльний аналіз підходів до організації преміювання працівників за основні результати діяльності та підсумки діяльності за рік.</p> <p>2. Розробити умови та показники преміювання для служби персоналу, відділу маркетингу, відділу реклами та зв'язків з громадськістю, відділу збуту промислового підприємства, передбачивши в якості показників преміювання результати роботи відповідного відділу, а умовою преміювання — один з основних показників діяльності підприємства загалом.</p> <p>3. Визначити умови та показники преміювання для директора акціонерного товариства, яке випускає конкурентоспроможну продукцію й перед яким поставлене завдання виходу на світовий ринок. Підприємство недовикористовує виробничі потужності. Намітилося зниження</p>	<p>1. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.</p> <p>2. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.</p> <p>3. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.</p> <p>4. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.</p> <p>5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.</p> <p>6. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.</p> <p>7. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент :</p>	2

<p>ефективності використання акціонерного капіталу.</p> <p>4. Розробити показники підвищення та зниження коефіцієнтів трудової участі працівників певних професійних груп для розподілу нарахованих колективам премій між окремими працівниками з урахуванням галузевої належності підприємства.</p> <p>5. Спроекувати цілі та сформулювати ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.</p> <p>6. Розробити показники преміювання для кількох посадових осіб згідно із системою збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.</p> <p>7. Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Досвід преміювання персоналу на основі системи управління ефективністю у вітчизняних та іноземних компаніях».</li> <li>- «Досвід преміювання персоналу на основі системи збалансованих показників у вітчизняних та іноземних компаніях».</li> </ul>	<p>учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.</p> <p>8. Жучков Ю. KPI: средство от «перегрева» / Ю. Жучков // Справочник 7 „упо управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 64—71.</p> <p>9. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.</p> <p>10. Колот А. М. Мотивация персонала : учебник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.</p> <p>11. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М.Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.</p> <p>12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.</p> <p>13. Разработка KPI в компании // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 5.</p> <p>14. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.</p> <p>15. Цимбалюк С.О. Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат. Премії та винагороди, що мають систематичний характер / С.О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 56—66.</p> <p>16. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. — 2-е изд.,</p>
---	--

		пере- раб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.	
7	<p><b>Тема 7. УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. На підставі вивчення трудового законодавства визначити законодавчі норми, що регламентують питання порядку встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.</p> <p>2. Сформувати оптимальний набір факультативних (необов'язкових) надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів для різних за розміром підприємств приватного сектору економіки.</p> <p>3. На підставі порівняння основних положень щодо встановлення надбавок і доплат, які містять <i>Постанови Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери»</i> від 30 серпня 2002 р. № 1298 і <i>«Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів»</i> від 9 березня 2006 р. № 268, визначити відмінності в переліку, розмірах і порядку встановлення окремих надбавок і доплат.</p>	<p>1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.</p> <p>2. Закон України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI.</p> <p>3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.</p> <p>4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298.</p> <p>5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268.</p> <p>6. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.</p> <p>7. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.</p> <p>8. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.</p>	2

	<p>4. За критерії диференціації розміру надбавок майстрам за високі досягнення в праці обрано стаж роботи на підприємстві (роки), тип виробництва в цеху (на дільниці) і складність продукції (особливо складна, інша). Розробити шкалу диференціації надбавок, у якій розміри надбавок залежно від названих критеріїв становлять від 10 до 40 % посадового окладу.</p>	<p>9. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.</p> <p>10. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. — М. : Финансы и статистика, 2001.</p> <p>11. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.</p> <p>12. Цимбалюк С.О. Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат / С.О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 3. — С. 38—42.</p> <p>13. Цимбалюк С.О. Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат / С.О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 4. — С. 70—79.</p> <p>14. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.</p>	
8	<p><b>Тема 8. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Визначити норми, що містяться в КЗпП України й регламентують питання порядку надання працівникам гарантій і компенсацій.</p> <p>2. Визначити недоліки чинної в Україні процедури індексації заробітної плати.</p>	<p>1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.</p> <p>2. Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР.</p> <p>3. Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» від 3 липня 1991 р. № 1282-XII.</p> <p>4. Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III.</p> <p>5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які</p>	2

	<p>3. На підставі вивчення <i>КЗпП України</i> та <i>Постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695</i> визначити перелік гарантій і компенсацій для працівників, які навчаються.</p> <p>4. Зробити порівняльний аналіз порядку визначення розміру виплат за час відпустки та за інший невідпрацьований час відповідно до <i>Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100.</i></p>	<p>направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695.</p> <p>6. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100.</p> <p>7. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення» від 17 липня 2003 р. № 1078.</p> <p>8. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати» від 21 лютого 2001 р. № 159.</p> <p>9. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.</p> <p>10. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.</p> <p>11. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М.: Вузовский учебник, 2009.</p>	
9	<p><b>Тема 9. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві.</p>	<p>1. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.</p> <p>2. Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.</p> <p>3. Ветлужских Е.</p>	2



<p>2. Скласти анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах з метою їх урахування під час формування соціального пакета на підприємстві.</p> <p>3. Спроектувати соціальний пакет для різних категорій персоналу банку (великого промислового підприємства, торговельного підприємства, страхової компанії, ресторану швидкого харчування тощо) за принципом «кафетерію».</p> <p>4. Провести моніторинг ринку страхових послуг у галузі корпоративних програм страхування. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, порівняти вартість різних страхових полісів.</p> <p>5. Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Досвід застосування програм страхування персоналу у вітчизняних та іноземних компаніях»;</li> <li>- «Досвід застосування корпоративних пенсійних програм у вітчизняних та іноземних компаніях»;</li> <li>- «Досвід застосування програм <i>золоті наручники</i> та <i>золоті парашути</i> у вітчизняних та іноземних компаніях».</li> </ul>	<p>Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.</p> <p>4. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.</p> <p>5. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 3—9.</p> <p>6. Мансуров Р. Формируем гибкий социальный пакет / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 60—63.</p> <p>7. Мельник С. Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков. // Довідник кадровика. — 2011. — № 4. — С. 76—82.</p> <p>8. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.</p> <p>9. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, Н. В. Водницька ; за заг. ред. Г.В. Назарової. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2010.</p> <p>10. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.</p> <p>11. Поварич И.П. Разработка и реализация компенсационной политики</p>	
---	--	--

		<p>органи- зации : монография / И.П. Поварич, С.А. Бабин, С.И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.</p> <p>12. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формиро- вания заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.</p> <p>13. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин / С.О. Цимбалюк // Економічний часопис — XXI. — 2013. — № 9—10. — С. 87—90.</p>	
10	<p><b>Тема 10. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Зобразити схематично процедуру визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за схемою Скенлона.</p> <p>2. Визначити за схемою Скенлона суму, яка підлягає розподілу між працівниками компанії, якщо запланований і фактичний обсяги реалізованої продукції в звітному році відповідно дорівнюють 2812 тис. ум. од. і 3565 тис. ум. од.; запланований і фактичний фонди оплати праці — відповідно 731 тис. ум. од. і 715 тис. умов. од.</p> <p>3. На підставі Закону України «Про акціонерні товариства» дати порівняльну характеристику простих і привілейованих акцій.</p> <p>4. Підготувати есе на одну з тем:</p>	<p>1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 514-VI.</p> <p>2. Актянов Д.В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д.В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010.</p> <p>3. Алиев И.М. Политика доходов и заработной платы : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.</p> <p>4. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.</p> <p>5. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.</p> <p>6. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ : Лаборатория знаний, 2004.</p> <p>7. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.</p> <p>8. Организация и регулирование оплаты труда :</p>	2

	<p>- «Досвід застосування програм участі персоналу в прибутку у вітчизняних та іноземних компаніях»;</p> <p>- «Досвід застосування програм участі персоналу в акціонерному капіталі у вітчизняних та іноземних компаніях».</p>	<p>учеб. пособие. — 2-е изд., пере- раб. и доп. / [А.Е. Смирнова, М.Е. Сорокина, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер] ; под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.</p> <p>9. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формиро- вания 1 □ заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.</p>	
11	<p><b>Тема 11. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ТА ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Розробити показники оцінювання результатів праці працівників за участь у проектах «Запровадження грейдової системи оплати праці в банку», «Розроблення системи участі персоналу в прибутку на промисловому підприємстві», «Розроблення соціального пакета в авіакомпанії».</p> <p>2. Розробити різні види шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції (нової техніки й технології) залежно від складності, обсягів та якості виконаних робіт.</p> <p>3. Спроекувати цілі та сформулювати ключові показники ефективності для директора підприємства, менеджера зі збуту, торговельного</p>	<p>1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV.</p> <p>2. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.</p> <p>3. Актанов Д.В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д.В. Актанов. — М. : КНОРУС, 2010.</p> <p>4. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.</p> <p>5. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.</p> <p>6. Горелов Н.А. Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб.: ЛИК, 2007.</p> <p>7. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.</p>	2

	<p>представника на різних етапах життєвого циклу підприємства.</p> <p>4. Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Досвід мотивації персоналу за умов змін у вітчизняних та іноземних компаніях»;</li> <li>- «Досвід застосування програм заохочення нововведень у вітчизняних та іноземних компаніях»;</li> <li>- «Досвід мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проектів у вітчизняних та іноземних компаніях».</li> </ul>	<p>8. Колот А.М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А.М. Колот, А.Є. Никифоров // Економіка та держава. — 2008. — № 5. — С. 17—23.</p> <p>9. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.</p> <p>10. Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І.Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010.</p> <p>11. Сурин А.В. Инновационный менеджмент : учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.</p> <p>12. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.</p>	
12	<p><b>Тема 12. ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема <i>Кодексу законів про працю України, Законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про соціальний діалог в Україні»</i> визначити законодавчі норми, що регламентують процедуру розроблення та внесення змін до колективного договору.</p> <p>2. Визначити, у яких внутрішніх нормативних документах підприємства можуть</p>	<p>1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.</p> <p>2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.</p> <p>3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.</p> <p>4. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI.</p> <p>5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р. № 170.</p> <p>6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є у державній власності, при найманні на роботу» від 19 березня 1993 р. № 203.</p> <p>7. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної</p>	2

	<p>бути викладені основні положення щодо порядку та умов виплати й розміру різних складових компенсаційного пакета.</p> <p>3. Розподілити обов'язки щодо розроблення положення про оплату праці між різними посадовими особами підприємства. Прописати всі вірогідні варіанти з урахуванням розміру та організаційної структури підприємства, організаційно-правової форми, виду економічної діяльності тощо.</p> <p>4. Розробити положення про оплату праці працівників тренінгової компанії (рекрутингової агенції).</p> <p>5. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема <i>Кодексу законів про працю України</i> та <i>Постанови Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р.</i></p> <p>№ 170, з'ясувати особливості контрактної форми наймання та оплати праці.</p> <p>6. Підготувати есе на тему «Можливості необмеженого (розширеного) використання контрактної форми трудового договору».</p>	<p>політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.</p> <p>8. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.</p> <p>9. Цимбалюк С.О. Положення про оплату праці: структура і методичні рекомендації щодо розроблення / С.О. Цимбалюк // Довідник0кадровика. — 2009. — № 11. — С. 66—72.</p> <p>10. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. — 2-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Яковлев. — М. : МЦ ФЭР, 2005.</p>	
13	<p><b>Тема 13. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. На підставі вивчення фахової літератури та</p>	<p>1. Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.</p> <p>2. Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу, затв. наказом</p>	

<p>періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні їх особливості.</p> <p>2. Скласти опитувальний лист для дослідження лояльності співробітників до брэнда роботодавця.</p> <p>3. Розробити план заходів щодо реалізації на підприємстві концепції брэнда роботодавця.</p> <p>4. Сформувані ціннісні пропозиції HR-брэнда для підприємств різних видів економічної діяльності.</p> <p>5. Розробити положення про організацію та проведення конкурсу для працівників певних професійних груп: робітників промислового підприємства, агентів торговельної компанії, фахівців зі зв'язків із громадськістю та пресою підприємства видавничої галузі та ін.</p> <p>6. Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у галузі мотивації та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.</p> <p>7. Розробити опитувальний лист для проведення вихідного інтерв'ю з працівниками, що звільняються з підприємства.</p> <p>8. Вивчити досвід іноземних і вітчизняних компаній зі створення клубів теперішніх і колишніх співробітників (alumni group).</p> <p>9. Підготувати есе на тему «Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та</p>	<p>Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 р. № 138.</p> <p>3. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007.</p> <p>4. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.</p> <p>5. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб., доп. / А.П. Егоршин. — М. : ИНФРА-М, 2006.</p> <p>6. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.</p> <p>7. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003.</p> <p>8. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И.А. Кибанов, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.</p> <p>9. Колот А.М. Мотивация персонала : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.</p> <p>10. Магура М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2007.</p> <p>11. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011.</p> <p>12. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом.</p>	
---	---	--

	іноземних компаніях».	<p>Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2008.</p> <p>13. Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011.</p> <p>14. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала : учеб. пособие. Практик. задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.</p> <p>15. Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.</p> <p>16. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.</p> <p>17. Сартейн Л. Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.</p> <p>18. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.</p> <p>19. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. — М. : Гросс Медиа, 2006.</p>	
14	<p><b>Тема 14. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ.</b></p> <p><b><u>Практичні завдання:</u></b></p> <p>1. Провести моніторинг законодавчих актів і визначити основні закони України, положення,</p>	<p>1. Гаудж П. Исследование мотивации персонала / П.Гаудж. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2008.</p> <p>2. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.</p> <p>3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.</p>	2

	<p>правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління, основні положення та норми яких потрібно враховувати під час проведення мотиваційного моніторингу.</p> <p>2. Підготувати есе на тему «Досвід проведення мотиваційного моніторингу (аудиту) у вітчизняних та іноземних компаніях».</p> <p>3. Розробити анкету для проведення мотиваційного моніторингу працівників підприємства.</p> <p>4. Розробити проєктивні запитання та ситуаційні завдання для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.</p>	<p>4. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М.: Вершина, 2008.</p>	
<b>Разом</b>			<b>28</b>



## ПЕРЕЛІК ТЕМ РЕФЕРАТИВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

**1. Мотивація в системі функцій управління персоналом.** Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо.

**2. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна, її місце в системі управлінських, психологічних, педагогічних дисциплін, предмет, об'єкт навчання, структура, основні функції.** Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи. Характеристика основних цілей та завдань мотиваційного менеджменту на сучасному етапі управління організаціями.

**3. Мотивація в формуванні та розвитку особистості.** Мотиваційна сфера особистості. Мотив як засіб задоволення потреб. Класифікація мотивів. Мотиви і спрямованість особистості. Мотиваційні стратегії діяльності. Етапи формування мотивів. Стимули і стимулювання. Класифікація стимулів. Особистість як об'єкт мотиваційного управління.

**4. Мотиваційні характеристики особистості.** Потреби працівників і персональні мотиватори. Потреба у підтриманні життєдіяльності і здоров'я. Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації. Їх відмінності і спільність. Змістові теорії мотивації праці в сучасних умовах.

**5. Мотиваційні теорії та їх застосування в управлінні персоналом.** Первісні теорії мотивації. Змістові та процесуальні теорії мотивації. Сутність та характерні особливості змістових теорій праці. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Теорія ERQ Альфреда. Теорія набутих потреб Макклелланда. Теорія двох чинників Герцберга. Використання змістовних теорій мотивування в практичній діяльності. Вітчизняні теорії мотивації (М. Вольського, Г. Цехановецького та М. Туган-Барановського).

**6. Сутність та характерні особливості процесуальних теорій мотивування персоналу.** Теорія очікування, її основні положення. Теорія постановки цілей, її основні положення. Теорія справедливості та її використання для практики управління людьми в організації. Комплексна процесуальна теорія Портера-Лоулера, її характерні особливості, переваги та недоліки. Концепція партисипативного управління. Синтетична модель мотивації. Використання процесуальних теорій у практичній діяльності підприємств.

**7. Методи мотивації в управлінні персоналом.** Поняття про методи мотивації. Неекономічні методи мотивації. Методи задоволення основних потреб персоналу. Підкріплення, гасіння і покарання як методи мотивації. Зміст роботи й

мотивація. Управління винагородою працівників. Сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності. Моральне, організаційне, соціально-економічне, нормативне та інші види мотивування. Стимулювання вільним часом. Регулювання щодо часу зайнятості шляхом надання працівникові додаткових вихідних, відпустки, можливості вибрати час відпусток, організації гнучкого графіка роботи, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці тощо. Трудове та організаційне (статусне) стимулювання. Регулювання поведінкою працівника на основі вимірювання почуття його задоволеності роботою і передбачення наявності творчих елементів в його праці, можливість участі в управлінні, просування по службі у межах однієї посади, творчі відраджень тощо.

**8. Мотивація починаючих спеціалістів.** Особливості мотивації організаційної поведінки жінок. Умови на робочому місці і мотивація персоналу.

**9. Оплата праці та мотивація персоналу.** Принципи організації оплати праці в підприємстві. Основні складові системи організації оплати праці. Форми і системи оплати праці. Структура оплати праці працівника. Преміювання, пільги і привілеї працівникам. Сучасні системи оплати праці.

**10. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту.** Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури та її мета. Функції організаційної культури. Мотиваційна функція та засоби її реалізації. Типи організаційної культури. Мотивація персоналу у різних типах організаційної культури.

**11. Мотивація колективів.** Поняття колективу. Класифікація колективів. Стадії формування і розвитку колективів. Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу. Особливості мотивації колективів. Фактори, що впливають на мотивацію груп. Мотиви вступу людей до неформальних груп.

**12. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією.** Закони поведінки, що визначають трудову активність працівників. Загальні закони поведінки. Закони інерційності людських систем. Закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Соціально-психологічні закони. Біопсихічні закони. Модель мотиваційного механізму. Мотиваційний моніторинг.

**13. Мотиваційний потенціал менеджера.** Менеджер як спеціаліст з управління мотивацією підлеглих. Прагнення до влади в мотиваційній системі особистості. Сутність і характеристики влади. Особистісні та організаційні джерела влади менеджерів, їх мотиваційна ефективність. Психологічні теорії мотивації влади. Авторитет менеджера, його види, вплив на обсяги мотиваційного потенціалу керівника. Мотиваційний аспект лідерства в управлінні, характеристика основних стадій лідерства, їх вплив на мотивацію персоналу.

**14. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.** Японська модель мотивації персоналу. Американська модель мотивації персоналу. Західноєвропейська модель мотивації персоналу. Можливість адаптації сучасних систем мотивації праці до умов України.

**15. Методи вивчення мотиваційної сфери підприємства.** Цілі вивчення мотиваційної сфери підприємства. Методи вивчення окремих мотиваційних характеристик персоналу (тести Дж. Роттера, рівня суб'єктивного контролю, спрямованості особистості В. Смекала і М. Кучери, орієнтації на успіх або уникнення невдач Т. Елерса і А.А. Реана, потреби у досягненнях Ю.М. Орлова). Методики вивчення мотиваційного профілю особистості і трудового колективу (В. Герчикова, Ш. Річі і П. Мартіна, Б.І. Додонова). Вивчення рівня мотивації персоналу роботою (Методика Р. Хекман і Г. Олдхема). Можливості вивчення складу мотиваторів і демотиваторів в організації. Методики вивчення ступеня задоволеності персоналу окремими характеристиками виробничого середовища на підприємстві. Вивчення ступеня адекватності оцінки керівниками підприємства мотиваційного профілю підлеглого персоналу (методика М.А. Еггерта).

## **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

Індивідуальна робота планується за домовленістю між студентом, деканатом факультету та викладачем і стосується випадку, коли студент має офіційний дозвіл на такий вид навчальної діяльності і спроможний виконувати її індивідуально.

Індивідуальні завдання ставляться викладачем відповідно до змісту робочої програми, виконуються студентом самостійно і не входять у його тижневе аудиторне навантаження.

Викладач контролює виконання індивідуального завдання на консультаціях, графік яких розробляється окремо і затверджується завідувачем кафедри на початку семестру.

До індивідуальних завдань входять наступні види навчальної роботи:

- самостійне опрацювання тем дисципліни за вибором викладача;
- написання рефератів, підготовка повідомлень, презентацій;
- розв'язання задач, аналіз проблемних ситуацій;
- підготовка до виступів на студентських наукових конференціях;
- виконання наукових досліджень, участь в олімпіадах.

### **Зміст тем для індивідуальної роботи студента:**

**Тема 1. Мотивація як сукупність мотивів трудової поведінки.** Зміст поняття «мотив». Зв'язок мотиву з метою поведінки. Класифікація мотивів. Справжні, помилкові, помилкові і захисні мотиви. Мотивування і словник мотивів. Зв'язок мотивів з потребами і цінностями. Можливості діагностики мотивів. Мотивація як сукупність мотивів поведінки людини. Боротьба мотивів. Коротка і довга мотивація, стійка і нестійка мотивація. Поняття «полімотиваційність» людської поведінки. Невмотивована поведінка. Мотиви трудової діяльності, класифікація. Мотиваційний профіль фахівця. Методики вивчення мотивації А. Маслоу та Ш. Річі і П. Мартіна.

**Тема 2. Мотивація як функція управління персоналом підприємства.** Мотивація як процес формування менеджером такої сукупності мотивів своїм підлеглим, яка забезпечувала б досягнення поставленої в управлінні мети. Місце мотивації серед функцій управління, їх взаємозв'язок. Функції трудової мотивації.

Поняття про оперативну і довготривалу управлінську мотивацію. Відносність поділу мотивації на оперативну і довготривалу. Довготривалі наслідки оперативної мотивації. Управлінські, психологічні та соціальні результати мотиваційного впливу. Можливості оперативної мотивації. Механізми стимулювання, примусу і прямої мотивації. Переваги та недоліки примусу, стимулювання і прямої мотивації.

**Тема 3. Зарубіжні і вітчизняні теорії мотивації.** Змістовні теорії мотивації. Концепція «економічної людини» (Адама Сміта, Едуарда Шпрангера), "школа наукового управління" Фредеріка Тейлора, теорія «людських відносин» Ельтона Мейо, теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорія придбаних потреб Девіда МакКлелланда, теорія двох чинників Фредеріка Герцберга, теорія «Ікс» і «Ігрек» Дугласа МакГрегора, теорії «Джей» і «Зет» Вільяма Оучі. Процесуальні концепції мотивації. Теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера, модифікація поведінки, теорія очікувань Віктора Врума, модель Портера-Лоулера, теорії справедливості, теорія атрибуції, цільовий підхід в управлінні, партисипативне управління. Вітчизняні концепції мотивації.

**Тема 4. Види і форми організації стимулювання на підприємстві.** Стимулювання як соціальний обмін. Випереджальна форма організації стимулювання, її переваги і недоліки, принципи вдосконалення.

Підкріплююча форма організації стимулювання, її переваги й недоліки. Умови застосування підкріплюючого стимулювання. Поняття про соціальний обмін. Прямий і опосередкований соціальний обмін. Принципи прямообмінних відносин. Вільний і вимушений обмін. Проміжні види соціального обміну. Тип обмінних відносин і особистість. Роль гарантованості як принципу обмінних соціальних відносин.

**Тема 5. Пряма мотивація: сутність і способи.** Сутність прямої мотивації: формування мотивів діяльності, що лежать в самій діяльності. Психологічні механізми прямої мотивації. Раціональна пряма мотивація: критичне сприйняття інформації (переконання, інформування, пояснення, натяк). Вимоги до суб'єкта управління. Особливості сприйняття мовної інформації. Управління та логіка.

Помилки аргументації. Пряма вольова мотивація, способи і прийоми її реалізації. Роль авторитету. Віра, довіра, впевненість. Пряма емоційна мотивація, способи і прийоми її реалізації. Мова жестів. Емоції і потреби. симпатія і емпатія. Харизматичний лідер. Психологічний механізм наслідування. Демонстрування прикладу. Поняття «емоційний інтелект». Комплексні види прямої оперативної мотивації. Переваги та недоліки окремих способів прямої мотивації. Правила прямої мотивації. Мотиваційна складова ідеології організації. Місія, декларація цінностей, етичний кодекс, Бачення фірми, стратегія розвитку, організаційна культура як чинники прямої мотивації.

**Тема 6. Примус як метод мотивації.** Сутність і прояви примусу в суспільному і приватному житті, в сфері трудової діяльності. Примус як процес. Етапи примусу. Головні проблеми застосування примусової мотивації: Інформованість об'єкта управління, невідворотність покарання, проблема індивідуалізації впливу. Покарання як інструмент примусу. Види покарань: потенційне, покарання-підкріплення, відстрочене покарання. Особливості сприйняття покарань. Класифікація видів і форм примусу. Довготривалі наслідки примусу. Проблема співвідношення позитивної і негативної мотивації. Переваги та недоліки примусової мотивації. Примус в історії трудової діяльності людства.

**Тема 7. Випереджаюче стимулювання як процес.** Випереджаюче стимулювання як процес. Широке і вузьке розуміння процесу стимулювання. Операції процесу стимулювання - розробка нормативної бази, вимір результатів праці, оцінка діяльності, розрахунок і вручення стимулів, інформування працівників щодо нормативної бази. Нормативна база стимулювання, роль її окремих елементів - одиниць виміру результатів праці, еталонів праці, еталонів оцінки, функції стимулювання. Види і способи зображення функцій стимулювання. Вимоги до функцій стимулювання. Роль інформованості працівників про нормативну базу і основних моментах процедури стимулювання.

**Тема 8. Проблеми теорії та практики матеріального не грошового стимулювання.** Поняття про матеріальні негрошові потреби. Класифікація матеріальних негрошових благ. Специфіка матеріально-негрошових стимулів:

разовий характер дії, слабка подільність, необхідність ретельного їх індивідуального підбору, пристосованість до підкріплюючої форми організації стимулювання. Потенціал матеріальних негрошових стимулів. Організаційні форми матеріального не грошового стимулювання. Стимулювання за принципом "меню". Соціальний пакет підприємства.

### **Тема 9. Проблеми теорії та практики морального стимулювання.**

Моральне стимулювання як інформаційний процес. Проблеми «мови» інформаційного повідомлення з приводу трудових заслуг працівників, єдності критеріїв оцінки, інформованості працівників. стимулюючий механізм моральних заохочень. Особливості побудови функції морального стимулювання. Систематизація моральних стимулів. Рівні стимулюючих інстанцій. Престижність стимулів. Класифікація моральних стимулів. Моральні стимули загальної дії, еталонні та змагальні. Проблема девальвації, знецінення моральних заохочень, шляхи попередження. Нормативні коефіцієнти застосування. Сучасний стан та перспективи морального стимулювання праці в Україні.

**Тема 10. Час як стимул праці.** Час як універсальна потреба людини. Сучасні тенденції у зміні місця часу в структурі потреб. Переваги часу як стимулу трудової діяльності (універсальність, хороша подільність, наявність одиниці виміру, нагальність потреби в ньому). Соціально-економічні підстави і межі використання часу в якості стимулу праці. Практика використання часу як стимулу. Перспективи і розвиток організаційних форм стимулювання праці часом. Гнучкі режими робочого часу. Досвід застосування таких форм в Україні і за кордоном.

### **Тема 11. Трудове змагання як стимулююча ситуація.**

Автостимулювання. Специфіка, переваги і недоліки трудового змагання як стимулюючої ситуації. Стимулююча сила змагання. Поняття про автостимулювання. Автостимулюючі ситуації і функції стимулювання. Вітчизняний і зарубіжний досвід використання змагання як засіб мотивації трудової діяльності.

**Тема 12. Проблеми теорії та практики матеріального грошового стимулювання на підприємстві.** Сутність грошового стимулювання. Мотиваційні аспекти відрядної і погодинної систем заробітної плати. Нові форми матеріально-грошового стимулювання. Сучасні підходи до побудови тарифних систем підприємств. Види і сфера застосування безтарифної системи оплати праці. Соціологічні шкали зарплати. Метод «пробного прогону». Зарубіжний досвід грошового стимулювання праці. «Грейдування».



## ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Зміст і взаємозв'язок ключових категорій навчальної дисципліни: «потреба», «цінність», «інтерес», «мотив», «стимул», «мотивація», «стимулювання».
2. Сутність поняття «мотивація » та його складових.
3. Теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності.
4. Складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу;
5. Категорії працівників за рівнями мотивованості та компетентності.
6. Сутність мотивації як складової управління персоналом та чинника формування конкурентних переваг підприємства.
7. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
8. Завдання працівників служби персоналу та керівників структурних підрозділів у мотиваційному менеджменті.
9. структура та чисельний склад працівників структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту.
10. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.
11. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотиваційного менеджменту.
12. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління.
13. Загальна характеристика процесуальних теорій мотивації та їх внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
14. Поняття «компенсаційний пакет».
15. Структура компенсаційного пакета.

**16.** Сутність трудових доходів як економічної категорії.

**17.** Структура сукупних доходів працівників.

**18.** Особливості мотивації різних категорій осіб: підприємців, найманих працівників, зокрема працівників-сумісників, осіб, які виконують роботу за цивільно-правовими договорами.

**19.** Чинники, що впливають на диференціацію трудових доходів.

**20.** Методичні аспекти оцінювання диференціації трудових доходів у організації.

**21.** Сутність тарифного нормування заробітної плати.

**22.** Основні елементи тарифних умов оплати праці.

**23.** Підходи до проектування основної заробітної плати.

**24.** Напрями вдосконалення тарифних умов оплати праці за традиційного підходу до їх побудови.

**25.** Сфера застосування та переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.

**26.** Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці й плаваючих окладів.

**27.** Сфера й особливості застосування безтарифної (пайової) моделі оплати праці.

**28.** Методологія побудови й переваги єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.

**29.** Структура та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві.

**30.** Особливості розроблення показників і умов преміювання працівників різних категорій і професійних груп.

**31.** Технологія визначення розмірів премій та установлення періодичності преміювання.

**32.** Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.

**33.** Технологія розроблення основних положень щодо колективного преміювання працівників.

**34.** Особливості організації та переваги преміювання на основі системи управління ефективністю.

**35.** Методологія побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників.

**36.** Особливості застосування бонусних програм преміювання працівників.

**37.** Підходи до організації преміювання працівників за результатами роботи за рік.

**38.** Соціально-економічна природа та функції доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

**39.** Класифікаційні ознаки та види надбавок і доплат.

**40.** Характеристика та порядок нарахування надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

**41.** Особливості застосування й порядок нарахування доплат за особливий характер роботи та умови праці, що відхиляються від нормальних.

**42.** Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

**43.** Призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат.

**44.** Порядок індексації заробітної плати працівників.

**45.** Механізм захисту заробітної плати працівників.

**46.** Особливості та порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати.

**47.** Випадки оплати невідпрацьованого часу працівникам і порядок визначення розміру таких виплат.

**48.** Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток, і порядок обчислення заробітної плати за час щорічної відпустки.

**49.** Призначення та види соціальних виплат.

**50.** Механізм забезпечення позитивного бренда роботодавця та соціальної відповідальності підприємства за допомогою різних складових соціального пакета.

**51.** Підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві.

**52.** Основні положення програм соціального страхування персоналу та корпоративних пенсійних програм.

**53.** Критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання договору страхування.

**54.** Види й особливості надання матеріальної допомоги найманим працівникам.

**55.** Призначення та обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку підприємства.

**56.** Схеми визначення розміру виплат працівникам із прибутку підприємства.

**57.** Сутність, особливості використання та характеристики програм участі працівників у акціонерному капіталі.

**58.** Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

**59.** Особливості мотиваційного менеджменту в умовах змін.

**60.** Особливості мотивації працівників під час розроблення та реалізації проекту.

**61.** Методи мотивації працівників до інноваційної діяльності.

**62.** Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.

**63.** Особливості оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг).

**64.** Структура й технологія розроблення положення про оплату праці.

**65.** Вимоги до розроблення положень щодо оплати праці в колективному договорі підприємства.

**66.** Структура індивідуального трудового договору та основні положення щодо оплати праці.

**67.** Підстави для запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.

**68.** Фактори трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.

**69.** Мотиваційний потенціал корпоративної культури та бренда роботодавця.

**70.** Призначення та особливості використання програм професійного розвитку та корпоративних заходів.

**71.** Особливості використання внутрішніх комунікацій і програм інформування для посилення мотивації.

**72.** Особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.

**73.** Мотиваційний потенціал і способи підтримання контактів з колишніми працівниками.

**74.** Форми та обмеження мотиваційного менеджменту з використанням примусових заходів.

**75.** Цілі, завдання, етапи та методи проведення мотиваційного моніторингу.

**76.** Методи визначення конкурентоспроможності системи мотивації.

**77.** Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.

**78.** Напрями використання результатів мотиваційного моніторингу.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент : [Навч. посіб.] / Аблязов Р.А., Пазурець Г.І., Дудаєва І.Б.; за ред. Р.А. Аблязова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала : [Учеб. пособ.] / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – [2-е изд., исправ. и доп. ] – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.
4. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : [Учеб. пособ.] / Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
5. Кодекс законів про працю України від 10.12.91 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
6. Колот А.М. Мотивація стимулювання і оцінка персоналу : [Навч. посіб.] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Конституція України від 28.06.96 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану
8. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми : [Навч. посіб.] / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : «Кондор». – 2003. – 296 с.
10. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В.С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК», 2000. – 512 с.
11. Михайлова Л.І. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / Л.І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
12. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : [Навч. посіб.] / М.І. Мурашко – К. : «Знання», 2002. – 365 с.
13. Обозов Н.Н. Психология работы с людьми: советы руководителю [Текст] / Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. – К. : Политиздат Украины, 1990. – 228 с.
14. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой [Текст] / Д. Оллок – М. : Издательство «Финпресс», 1996. – 96 с.
15. Перебийніс В.І. Формування доходів працівників підприємств : [Монографія] / В.І. Перебийніс, Т.О. Сазонова. – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 265 с.
16. Про відпустки : Закон України від 15.11.96 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
17. Про оплату праці : Закон України від 24.03.95 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
18. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Текст] / В.А. Савченко – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

19. Слиньков В.Н. Управление персоналом: [Практич. реком.] / Слиньков В.Н. – [2-е изд.]. – К. : Алеута; КНТ, 2005. – 240 с.
20. Теория и практика управления персоналом: [Учебно-метод. пособ.] ; за ред. Г.В. Щекина. – К. : МАУП, 1998. – 255 с.
21. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : [Учеб. практ. пособ.] / В.В. Травин, В. А. Дятлов. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
22. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

### Допоміжна

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації [Текст] / О. Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С. 55-57.
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>.
3. Гривківська О. В. мотивація персоналу в зарубіжних компаніях [Текст] / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86-91.
4. Дигун О. Современие реалии мотивации [Текст] / О. Дигун // Управление персоналом. – 2011. – № 7. – с. 72-78.
5. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок [Текст] / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2010. – Вип. 2014. – С. 188-193.
6. Завадський Й.С. Менеджмент. Managament [Текст] / Завадський Й.С. – К. : Український інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 543 с.
7. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні [Текст] / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
8. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства [Текст] / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011 – №5. – С. 81-85.
9. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов : [Учеб. пособ.] / А.К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 103 с.
10. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу [Текст] / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – №1. – С. 69-74.
11. Козаченко А. мотивация труда и системы оплаты труда мировой опыт [Текст] / А. Козаченко // Бизнес-журнал БизКиев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizkiev.com/content/view/992/591/>. – Назва з титул. екрану.
12. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві [Текст] / О.В. Кушнерик // Вісник університету «Україна». – 2012. – № 15. – С. 98-103.
13. Ларка М.І. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві [Текст] / М.І. Ларка, М.О. Зоріна // Технічний

прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – №14/7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua>. – Назва з титул. екрану.

14. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств [Текст] / В.А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7) – С. 58-61.

15. Менеджмент персоналу. Практикум : [Навч. посіб.] / О.І. Сердюк, Т.О. Сазонова, О.В. Мирна, В.О. Осташова, І.М. Шупта ; за ред. О.І. Сердюк. – Полтава : РВВ ПДАА, 2010. – 344 с.

16. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

17. Мотивация персонала : [Учеб. пособ.] Практик. задания (практикум). /Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. – М.: Изд-во «Альфа-пресс», 2010. – 640 с.

18. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» [Текст] / Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І. М. – Полтава : РВВ ПДАА, 2014. – 64 с.

19. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» [Текст] / Т.В. Воронько-Невіднича– Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 68 с.

20. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин [Текст] / М.В. Семикіна // Економіка і управління. – 2011. – №3. – С. 111-117.

21. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О.Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.

22. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств [Текст] / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 178-181.

23. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.С., Одегов Ю.Г. – М. : «Екзамен», 1999. – 576 с.

24. Управление персоналом организации. Практикум : [Учеб. пособие] / под ред. д.э.н. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.

25. Управление персоналом : [Учебн. для вузов] / под ред. Г.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

26. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом [Текст] // Економічні науки. – Серія: Облік і фінанси.– Вип. 8 (29). – Ч. 4. – Луцьк, 2011. – С. 366-371.

27. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері [Текст] / Л.П. Червінська. – К. : ПаРаПан, 2003. – 322 с.

28. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М. : Изд. группа НОРМА-ИНФРА, 2000. – 560 с.



### Інформаційні ресурси

1. «Business Week» [: Електронне видання Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessweek.com/>. – Назва з титул. екрану.
2. «Focus» : Електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.focus.de/>. – Назва з титул. екрану.
3. «Stern» : Електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stern.de/>. – Назва з титул. екрану.
4. Paris Match : Електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.parismatch.com/Actu-Match/Environnement/>. – Назва з титул. екрану.
5. Библиотека открытого доступа «Киберленинка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/about>. – Назва з титул. екрану.
6. Бібліотека Тернопільського національного економічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://library.tneu.edu.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=897:2012-03-14-07-04-15&catid=28:2011-11-24-10-53-00](http://library.tneu.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=897:2012-03-14-07-04-15&catid=28:2011-11-24-10-53-00). – Назва з титул. екрану.
7. Діловий вісник – виробничо-практичний : журнал Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/aboutdv.ua.html>. – Назва з титул. екрану.
8. Електронна бібліотека. Підручники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-2031.html>. – Назва з титул. екрану.
9. Електронне видання популярного ділового журналу «Мир денег» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mirdeneg.com/>. – Назва з титул. екрану.
10. Єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України :Офіційний вісник України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ovu.com.ua/>. – Назва з титул. екрану.
11. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/about.php>. – Назва з титул. екрану.
12. Контракты : Галицкие контракты [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.kontrakty.ua/>. – Назва з титул. екрану.
13. Персонал [Електронний ресурс] / Електронне видання. – Режим доступу :<http://personal.in.ua/>. – Назва з титул. екрана.
14. Регіональна економіка [Електронний ресурс] / Електронне видання.. – Режим доступу : <http://ird.gov.ua/pe/>. – Назва з титул. екрана.